

Confirmatory Factor Analysis terhadap Construct Kinerja Strategic Business Unit (SBU) : Penelitian pada SBU Perusahaan Industri Barang Konsumsi Terbuka di Indonesia

Noorlailie Soewarno

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga

ABSTRACT

Unit business performance determine the success of company. This research focuses on confirmatory analysis toward the construct of SBU's performance. Financial, customer, internal business process, and human resources aspects are considered in measuring SBU's performance, and also to be used as indicators to construct SBU's performance. Results of the study shows that all four aspects determine the construct of SBU's performance, with the order of: (1) human resources aspect, (2) internal business aspect, (3) financial aspect, and (4) customer aspect. One hundred and twenty seven managers participated in this study.

Keywords: SBU's performance, financial aspect, customer aspect, internal business process aspects, and human resources aspect.

1. PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang sarat dengan persaingan memaksa para pelaku bisnis untuk terus berinovasi agar dapat mencapai kinerja yang baik. Sejak lama pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja yang ditinjau dari aspek finansial. Perkembangan tantangan dalam dunia bisnis dan munculnya pemikiran tentang *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton di tahun 1992, menjadikan perusahaan (meskipun hanya sebagian saja) akhir-akhir ini mengukur kinerja tidak hanya dari aspek finansial saja, namun juga dari berbagai aspek non finansial seperti aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal, dan aspek *learning and growth*. Konsep *balanced scorecard* memerlukan benang merah yang jelas antara strategi dengan pelaksanaan strategi perusahaan, agar tercapai kinerja yang baik. Meskipun dalam praktek di Indonesia belum banyak perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* sepenuhnya, namun konsep pengukuran kinerja secara finansial dan non finansial telah banyak diterapkan, meskipun belum terdapat benang merah yang menghubungkan strategi dan operasional perusahaan.

2. LANDASAN TEORI TENTANG KINERJA SBU

Kinerja SBU merupakan akumulasi dari hasil aktivitas yang dilakukan dalam SBU itu sendiri. Rue & Byard (1997:221) mendefinisikan kinerja bisnis sebagai hasil yang dicapai oleh suatu organisasi bisnis. Pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil

dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang. Bila indikator yang menjadi ukuran kinerja meningkat, berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik (Anthony & Govindarajan, 2001:441). Dengan mengacu pada pendapat Rue & Byard (1997:221) dan Anthony & Govindarajan (2001:441), maka dalam penelitian ini, kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dicapai SBU, yang diukur berdasarkan indikator tertentu dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditetapkan dalam SBU.

Di masa lalu pengukuran kinerja selalu diasosiasikan dengan kinerja keuangan saja seperti ROI (*Return On Investment*), profitabilitas dan berbagai rasio keuangan lainnya, namun para peneliti sepakat bahwa aspek finansial saja tidak memberikan gambaran yang memadai untuk mengevaluasi kinerja bisnis suatu organisasi (Kaplan & Norton, 1992; Anthony & Govindarajan, 2001:443; Simons, 2000:186). Pengukuran kinerja ditinjau dari aspek keuangan telah dipakai oleh banyak organisasi dalam kurun waktu yang lama, sehingga dapat dimengerti bila pengukuran dengan ROI, *profitability*, dan rasio lainnya telah menjadi demikian mapan dan cukup canggih. Perkembangan dalam pengukuran kinerja secara non keuangan, meskipun muncul belakangan telah menunjukkan kemajuan yang menggembirakan. Penelitian dari *Institute of Management Accountant* menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang baru (aspek keuangan dan non keuangan) telah dipakai di 64% organisasi di Amerika Serikat (Anthony & Govindarajan, 2001:444). Dalam pengukuran kinerja, adalah sangat penting bagi atasan untuk tidak hanya melihat aspek keuangan yang menunjukkan prestasi masa lalu, tetapi juga dibarengi dengan aspek non keuangan yang dapat menjadi indikator untuk meramalkan prestasi di masa datang.

Pengukuran kinerja organisasi secara lebih komprehensif dalam arti mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan adalah konsep *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992). Konsep *balance scorecard* adalah menggunakan segala sumber daya dan strategi dari setiap fungsi yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dengan melihat *goal congruence* dari setiap strategi masing-masing fungsi dalam organisasi itu. Dalam *balance scorecard*, kinerja diukur dari 4 perspektif yakni: (1) perspektif keuangan, (2) perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal, dan (4) perspektif belajar dan tumbuh. Kaplan & Norton (1996:222) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dari tiap organisasi dipengaruhi oleh strategi yang ingin dicapai, dan aktivitas apa yang menjadi *critical point* dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian masing-masing organisasi atau SBU dapat memiliki *score cards* masing-masing.

Anthony & Govindarajan (2001:451-452) menyatakan bahwa kelemahan pengukuran kinerja dengan sistem *balanced scorecard* yang dapat menjadi kendala bila tidak diselesaikan dengan baik adalah:

1. Hubungan yang buruk antara pengukuran non finansial dan kinerja yang dicapai. Tidak ada garansi bahwa kinerja yang dicapai di masa mendatang akan sesuai dengan probabilitas masa depan seperti yang diperkirakan atau seperti target keberhasilan di bidang non finansial. Dengan demikian tidak ada keterkaitan antara kinerja masa depan dengan pengukuran *scorecard* di bidang non finansial, padahal asumsi yang mendasari konsep *balanced scorecard* adalah adanya keterkaitan yang erat antara kinerja dengan aspek non keuangan yang diukur dalam *scorecard*. Mengidentifikasi hubungan kausal antara berbagai aspek yang diukur seperti dalam *scorecard* lebih mudah untuk dibicarakan daripada pelaksanaan dalam praktek. Hal ini bukan berarti konsep pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tidak dapat dipakai sama sekali, namun perlu kehati-hatian dalam pelaksanaannya, dan perlu dipelajari terlebih dahulu hubungan kausalitas antara berbagai aspek dalam *scorecards*, agar mampu memprediksi kinerja di masa mendatang.
2. Penekanan pada hasil finansial
Para manajer di organisasi / SBU (*Strategic Business Unit*) sangat memahami serta terlatih dalam kinerja aspek keuangan, dan sekaligus merasakan tekanan yang sangat kuat dari superior (baik pemegang saham maupun direksi) untuk berprestasi di bidang keuangan. Tekanan ini akan menjadi semakin kuat manakala keberhasilan kinerja aspek keuangan menempati bobot yang tinggi (misalnya 70%) dalam penilaian kinerja keseluruhan, dan terkait langsung dengan pemberian bonus atau imbal jasa lainnya. Hal ini mengakibatkan perhatian para manajer lebih terfokus pada aspek keuangan saja, daripada berfokus pada aspek non keuangan yang hasil kerjanya lebih sukar diidentifikasi, dan bobot dari keberhasilan kinerja non keuangan dalam pemberian bonus terhadap manajer rendah.
3. Tak ada mekanisme untuk perbaikan yang berkesinambungan.
Organisasi tidak akan mampu mencapai tujuannya bila tidak terdapat mekanisme untuk perbaikan yang berkesinambungan (*constant improvement*). Tanpa adanya konsep perbaikan yang berkesinambungan melalui berbagai inovasi dalam proses bisnis internal, konsep *balance scorecard* tidak dapat diterapkan.
4. Pengukuran tidak diperbarui.
Banyak organisasi yang tidak memiliki mekanisme formal untuk mengubah pengukuran kinerja agar sesuai dengan strategi bersaing yang berubah karena adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal.
5. Kelebihan pengukuran (*Measurement overload*)
Berapa banyak *critical measures* yang dapat dipantau dengan baik oleh seorang manajer tanpa kehilangan fokus? Pertanyaan ini sulit dijawab, karena jumlah yang pas tidak pernah diketahui dengan pasti. Bila terlalu sedikit, bisa jadi manajer tidak menghiraukan hal yang dapat menyebabkan kesuksesan organisasi, dan bila terlalu banyak manajer dapat kehilangan fokus karena ingin mengerjakan banyak hal sekaligus dalam satu waktu.

6. Kesulitan dalam menetapkan *trade-offs*

Balanced scorecards tidak menetapkan bobot secara pasti atas berbagai aspek pengukuran, dan dalam hal ini sulit untuk menentukan *trade-offs* antara pengukuran aspek finansial dan non finansial.

Dalam penelitian ini, kinerja SBU tidak diukur dengan konsep *balanced scorecard*, mengingat sebagian besar organisasi di Indonesia belum mempergunakan pengukuran kinerja menurut konsep *balanced scorecard*, di mana harus ada keterkaitan secara detail antara strategi dengan aktivitas kerja operasional.

Dalam penelitian ini kinerja SBU diukur dengan menggunakan 12 dimensi baik secara finansial maupun non finansial. Kinerja diukur dari persepsi manajer SBU terhadap peningkatan 12 dimensi kinerja yang merupakan modifikasi dari pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan menurut Govindarajan & Fisher (1990) yaitu: ROI, profit margin, aliran kas dari aktivitas operasional, efisiensi biaya, pangsa pasar relatif, volume penjualan, penanganan pelanggan, pengembangan produk baru, kualitas produk, pelatihan, imbal jasa dan sanksi, dan yang terakhir adalah *turnover*. Dua belas dimensi pengukuran kinerja tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam 4 indikator kinerja yakni: 1) aspek keuangan, 2) aspek pelanggan, 3) aspek bisnis internal, dan 4) aspek SDM, seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1
Indikator Kinerja Sbu

Indikator Kinerja SBU	Dimensi Kinerja SBU
1. Aspek Keuangan	1. ROI 2. Profit margin 3. Aliran kas dari aktivitas operasional 4. Efisiensi biaya
2. Aspek Pelanggan	5. Pangsa Pasar Relatif 6. Volume Penjualan 7. Penanganan Pelanggan
3. Aspek Bisnis Internal	8. Pengembangan produk baru 9. Kualitas produk
4. Aspek SDM	10. Pelatihan 11. Imbal jasa dan sanksi 12. Turnover

Sumber: V. Govindarajan, & Joseph Fisher. 1990. Strategy, Control Systems, And Resource Sharing: Effects On Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal* , Vol 33, No 2 : 259 – 285.

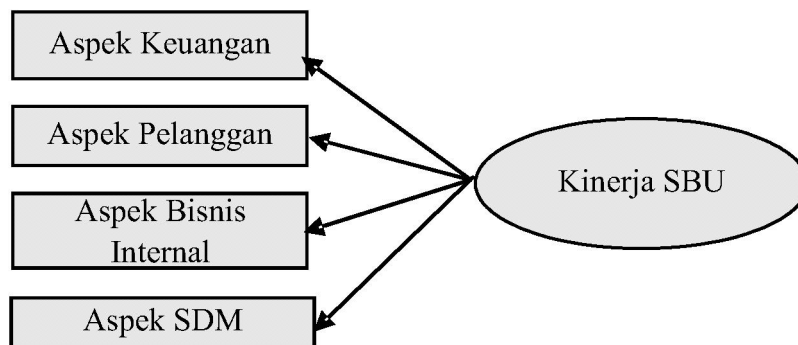
3. MODEL PENGUKURAN KINERJA SBU

Kinerja SBU adalah hasil pengimplementasian strategi melalui aktivitas dalam SBU yang bertujuan untuk mencapai tujuan SBU maupun tujuan perusahaan pada umumnya yakni mencapai profit yang maksimal atau cukup dengan *sufficient profit* (Govindarajan & Fisher, 1990). Kinerja dapat diukur secara obyektif dalam arti memiliki nilai tertentu contohnya laba dalam nominal rupiah tertentu atau ROI dalam persentase tertentu, atau subyektif, dalam arti merupakan persepsi manajer SBU yang membandingkan dimensi kinerja secara relatif terhadap standar tertentu. Pengukuran secara obyektif akan menjadi sangat terbatas dalam penelitian ini dengan beberapa alasan (Govindarajan & Fisher, 1990) :

1. Adalah tidak mungkin untuk menggunakan kriteria yang sama untuk seluruh SBU, karena SBU yang berbeda akan mempunyai strategi yang berbeda pula, dan dengan demikian akan mengimplikasikan tujuan serta prioritas yang berbeda.
2. Ada beberapa hal penting yang menjadi kunci sukses dalam strategi tertentu namun tidak dapat ditangkap dengan pengukuran obyektif, seperti sukses dalam R&D dan *product engineering* (kunci sukses dalam strategi *differentiation*) tidak akan terukur dengan baik dalam pengukuran obyektif dalam skala jangka pendek, misalnya, pasti perusahaan dengan R&D dan *produk engineering* akan mengalami ROI rendah dalam jangka pendek.
3. Faktor-faktor dalam suatu industri mungkin akan sangat berpengaruh dalam kinerja SBU, dan semestinya harus dikendalikan pula, namun data obyektif mungkin akan sukar didapat dalam skala industri.

Dengan adanya tiga alasan di atas, maka dalam penelitian ini akan digunakan pendekatan subyektif dalam mengukur kinerja SBU. Kinerja diukur dalam aspek keuangan dan non keuangan, melalui 12 dimensi yaitu pertumbuhan: (1) ROI, (2) laba, (3) aliran kas dari aktivitas operasional, (4) efisiensi biaya, (5) pangsa pasar relatif, (6) volume penjualan, (7) penanganan pelanggan, (8) pengembangan produk baru, (9) kualitas produk, (10) pelatihan, (11) imbal jasa dan sanksi, (12) *turnover*.

Untuk setiap dimensi kinerja, responden diminta untuk menilai kinerja SBU secara relatif terhadap standar perusahaan / yang diharapkan. Pertanyaan diajukan dengan 4 (empat) skala. Angka 1 mewakili jawaban "jauh lebih rendah" sedangkan angka 4 mewakili jawaban "jauh lebih tinggi". Dua belas (12) dimensi kinerja tersebut diklasifikasikan ke dalam 4 variabel terukur yakni: (1) aspek keuangan, (2) aspek pelanggan, (3) aspek bisnis internal, (4) aspek sumber daya manusia. Untuk masing-masing variabel terukur kecenderungan ke arah nilai 4 menunjukkan kecenderungan kinerja yang tinggi, sedangkan kecenderungan ke arah nilai 1 menunjukkan kecenderungan kinerja yang rendah.



Gambar 1
Model Pengukuran Kinerja SBU

Dalam penelitian ini, model pengukuran kinerja SBU seperti yang terdapat dalam gambar 1 terdiri dari: (1) aspek keuangan, (2) aspek pelanggan, (3) aspek bisnis internal, dan (4) aspek sumber daya manusia. Model pengukuran untuk *construct* kinerja tersebut merupakan modifikasi dari model pengukuran yang dikembangkan oleh Govindarajan dan Fisher (1990). Aspek keuangan diukur dengan 4 butir instrumen yang mencakup ROI, profit margin, aliran kas dari aktivitas operasional, dan efisiensi biaya. Sedangkan aspek pelanggan diukur dengan 3 butir instrumen yang meliputi pangsa pasar relatif, volume penjualan, dan penanganan pelanggan. Sementara itu aspek bisnis internal diukur dengan 2 instrumen yang mencakup pengembangan produk baru dan kualitas produk. Terakhir adalah aspek SDM yang diukur dengan 3 instrumen yang meliputi pelatihan, imbal jasa dan sanksi, serta *turnover*. Dapat dikatakan bahwa model pengukuran kinerja SBU dalam penelitian ini lebih berimbang, karena tidak hanya bertumpu pada aspek keuangan saja, namun juga memperhatikan aspek-aspek yang lain.

4. JENIS / RANCANGAN PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi secara empirik faktor-faktor yang membentuk *construct* kinerja SBU. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif pada tingkatan mengkonfirmasi variabel terukur (*measured variables*), yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek SDM, dari sebuah variabel laten (*latent variables*) kinerja SBU.

Pengumpulan data dilakukan dengan media kuesioner untuk mengumpulkan data primer. Unit analisis penelitian ini adalah unit bisnis strategik (*strategic business unit*) yang disingkat SBU. Untuk memperoleh data tentang SBU, peneliti mengirimkan kuesioner ke berbagai SBU pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat pada Bursa Efek Jakarta (BEJ), dan manajer SBU yang bersangkutan diminta untuk menjadi responden. Responden penelitian ini difokuskan pada manajer SBU pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat pada Bursa Efek Jakarta (BEJ), yang meliputi industri makanan dan minuman, industri rokok, industri

farmasi, industri kosmetik dan bahan keperluan rumah tangga, serta industri peralatan rumah tangga.

Dimensi waktu penelitian ini adalah *cross section*, yaitu penelitian satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden.

5. POPULASI

Proksi populasi penelitian ini adalah seluruh SBU pada perusahaan industri barang konsumsi terbuka (*go public*) yang tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tahun 2002 sebanyak 165 SBU. Penelitian ini dilakukan secara sensus.

Kuesioner dikirim melalui pos, dan e-mail via Bagian Hubungan Masyarakat, *Corporate Secretary*, atau *Human Resource Department* Data yang dikumpulkan dan dapat diolah lebih lanjut dalam penelitian ini adalah 127 kuesioner.

6. HASIL PENELITIAN

6.1 Deskripsi Variabel Terukur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 70,1% responden menyatakan bahwa kinerja aspek keuangan SBU lebih tinggi dan jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan standar. Sebanyak 29,9% responden menyatakan bahwa kinerja aspek keuangan SBU adalah lebih rendah bila dibandingkan dengan standar.

Dalam aspek pelanggan, sebanyak 67,8% responden menyatakan bahwa kinerja aspek pelanggan SBU adalah lebih tinggi dan jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan standar. Hal ini menunjukkan kecenderungan kinerja SBU yang tinggi sebesar 67,8%. Sebanyak 19,7% responden menyatakan bahwa kinerja aspek pelanggan SBU adalah lebih rendah bila dibandingkan dengan standar. Hal ini berarti SBU cenderung memiliki kinerja SBU yang rendah sebanyak 19,7%. Sebanyak 12,6% responden menyatakan bahwa kinerja SBU adalah moderat.

Dalam aspek internal bisnis, sebanyak 68,4% responden menyatakan bahwa kinerja aspek proses bisnis internal adalah lebih tinggi dan jauh lebih tinggi bila dibandingkan dengan standar. Hal ini menunjukkan kecenderungan kinerja SBU yang tinggi (68,4%). Sebanyak 27,6% responden menyatakan bahwa kinerja aspek proses bisnis internal adalah lebih rendah bila dibandingkan dengan standar. Hal ini berarti SBU cenderung memiliki kinerja SBU yang rendah (27,6%). Sebanyak 3,9% responden menyatakan bahwa kinerja SBU adalah moderat.

Dalam aspek SDM, sebanyak 66,9% responden menyatakan bahwa kinerja aspek sumber daya manusia adalah lebih tinggi dan jauh lebih tinggi dari standar. Hal ini menunjukkan kecenderungan kinerja SBU yang tinggi (66,9%). Sebanyak 26% responden menyatakan tidak setuju, dan menyatakan bahwa kinerja aspek sumber daya manusia adalah lebih rendah bila dibandingkan dengan standar. Hal ini berarti SBU cenderung memiliki kinerja

SBU yang rendah (26%). Sebanyak 7,1% responden menyatakan bahwa kinerja SBU selama adalah moderat.

6.2 *Confirmatory Factor Analysis* Terhadap Model Pengukuran

Ferdinand (2002 : 74) menyatakan bahwa dalam penelitian manajemen, pada umumnya fenomena yang diperoleh dalam penelitian lapangan kemudian distrukturkan menjadi suatu kumpulan keterangan yang dapat menjelaskan satu atau beberapa hal yang memiliki makna. Upaya pencarian fenomena, indikator atau variabel yang memiliki sebuah makna tertentu disebut sebagai unidimensionalitas atau fenomena yang unidimensi. Tabachnick dan Fidell (1996: 637) pada dasarnya menyatakan bahwa *confirmatory factor analysis* merupakan suatu teknik dalam proses riset mengenai proses pembentukan variabel laten dari berbagai indikatornya (*observed variables*), di mana variabel laten tersebut memiliki dukungan teori yang kuat. Ferdinand (2002: 126) menambahkan bahwa tujuan dari *confirmatory factor analysis* adalah untuk meneliti unidimensionalitas dari indikator-indikator (*observed variables*) yang menjelaskan sebuah variabel laten.

Confirmatory factor analysis terhadap model pengukuran kinerja SBU bertujuan untuk meneliti unidimensionalitas dari berbagai indikator (*observed variables*) yang menjelaskan variabel laten tersebut. Hasil pengujian *goodness of fit* terhadap model pengukuran sistem pengendalian manajemen SBU menunjukkan bahwa model tersebut dapat diterima dengan kriteria seperti yang diikhtisarkan pada Tabel 2.

Dalam Tabel 3, uji koefisiensi lamda terhadap masing-masing indikator (*observed variable*) kinerja SBU menunjukkan hasil yang signifikan karena masing-masing lamda memiliki nilai *critical ratio* yang lebih besar dari nilai t_{tabel} dengan *degree of freedom* = 2 dan tingkat signifikansi 5% , yakni lebih besar dari 2,92. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dimensi aspek sumber daya manusia memiliki *loading* faktor yang paling kuat dibandingkan dengan ketiga aspek yang lain. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia sangat berpengaruh pada keberhasilan kinerja SBU. Hal ini sesuai pula dengan teori yang dikemukakan Kaplan dan Norton (2006: 87-88), bahwa dalam *knowledge-based global economy*, hampir 80% nilai suatu organisasi (*value of an organization*) berupa *intangible assets* yang meliputi sumber daya manusia dan sistem informasi. Dalam suatu korporasi, baik yang terdiversifikasi secara luas maupun tidak, dapat diciptakan suatu sinergi yang bersifat *enterprise-derived value* sehingga dapat mendorong terciptanya kinerja bisnis yang lebih baik dalam setiap SBU nya, maupun korporasi secara keseluruhan dengan cara aktif mengelola *leadership* dan sumber daya manusia yang ada di dalam korporasi tersebut, sehingga akan menyebabkan proses internal bisnis berjalan dengan lebih baik demi memuaskan pelanggan, yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja keuangan yang baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa aspek sumber daya manusia memegang peranan penting untuk terciptanya kesuksesan kinerja SBU.

Kontribusi terbesar kedua ditentukan oleh dimensi aspek internal bisnis. Responden menyatakan bahwa pengembangan produk baru dan kualitas produk menentukan keberhasilan kinerja SBU. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Porter (1979) bahwa persaingan yang sangat ketat dalam industri barang konsumsi memaksa perusahaan untuk berinovasi secara aktif dengan mengembangkan dan selanjutnya menawarkan produk baru di pasar. Perusahaan yang paling inovatif lah yang akan memenangkan persaingan, oleh karena itu aspek internal bisnis berperan penting dalam urutan ke dua dalam menentukan kesuksesan kinerja SBU.

Dimensi aspek keuangan memberikan kontribusi pada urutan ke tiga dalam menentukan keberhasilan kinerja SBU, dan pada urutan terakhir adalah dimensi aspek pelanggan. Secara tradisional, aspek keuangan selalu menjadi hal penting dalam pengukuran kinerja suatu SBU. Namun demikian, setelah munculnya teori tentang *activity-based responsibility accounting* dan *balanced scorecard*, maka aspek keuangan saja, dirasakan kurang dapat menangkap seluruh aspek yang mendukung kesuksesan kinerja SBU, sehingga perlu ditambahkan pula aspek non keuangan. Hal lain yang dapat menjelaskan mengapa aspek keuangan menempati urutan ke tiga adalah bahwa aspek keuangan merupakan akibat dari terlaksananya kinerja pada aspek-aspek yang lainnya. Aspek keuangan berada di urutan ke empat dalam menentukan kesuksesan kinerja SBU dan merupakan indikator yang membentuk variabel laten kinerja SBU, hal ini kemungkinan disebabkan oleh keadaan di Indonesia, di mana konsumen masih belum sepenuhnya menyadari hak-haknya, atau karena Undang-undang perlindungan konsumen belum dijalankan dengan sebaik-baiknya dan seadil-adilnya. Sebagai akibatnya, produsen masih memiliki *bargaining power* yang lebih besar dibandingkan dengan konsumen, meskipun produsen sudah memperhatikan selera dan kepuasan konsumen, serta bagaimana cara-cara memenangkan persaingan untuk memperoleh *market share* yang lebih baik.

Dengan demikian secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa ke empat indikator tersebut secara bersama-sama memiliki unidimensionalitas yang membentuk dan menjelaskan variabel laten kinerja SBU.

Tabel 2
Ringkasan Indeks Goodness Of Fit
Model Pengukuran Kinerja Sbu

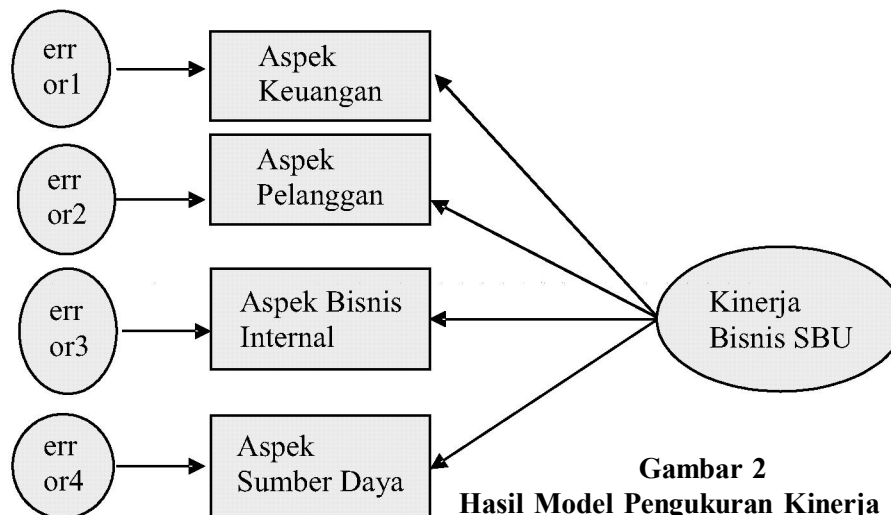
<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cutt-off Value</i>	Hasil Model	Keterangan
1. <i>Degree of Freedom</i>	≥0,05	2	Baik
2. <i>Probability (P)</i>		0,4264	
<i>Absolute Fit Measure:</i> 3. χ^2 – <i>Chi Square</i>		1,7049	
			Kecil, χ^2 dengan df=2, sign. 1% adalah 9,210

a

4. <i>RMSEA</i>	$\leq 0,08$	0,000	Baik
5. <i>GFI</i>	$\geq 0,90$	0,9933	Baik
Incremental Fit Measure:			
6. <i>TLI</i>	$\geq 0,95$	1,0078	Baik
7. <i>NFI</i>	$\geq 0,90$	0,9857	Baik
8. <i>CFI</i>	$\geq 0,94$	1,000	Baik
Parsimonious Fit Index:			
9. <i>AGFI</i>	$\geq 0,90$	0,9665	Baik
10. <i>Relative χ^2 CMIN/DF</i>	$\leq 2,00$	0,8525	Baik

Tabel 3
Loading Factor
Model Pengukuran Kinerja Sbu

<i>Regression Weight</i>	<i>Estimate</i>	<i>Standard Error</i>	<i>Standardized Estimate</i>	<i>Critical Ratio</i>	<i>P</i>
λ_{19}	1,000		0,5910		
λ_{20}	1,0694	0,2206	0,5608	4,8487	0,000
λ_{21}	1,2508	0,2302	0,6957	5,4329	0,000
λ_{22}	1,4977	0,2753	0,7973	5,4393	0,000



Gambar 2
Hasil Model Pengukuran Kinerja SBU

7. SIMPULAN

Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa dimensi atau variabel terukur aspek sumber daya manusia, aspek internal bisnis, aspek keuangan dan aspek pelanggan memiliki kontribusi dengan urutan dari yang terkuat pertama sampai keempat, dalam membentuk unidimensionalitas variabel laten kinerja SBU.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. 9th edition. Boston : McGraw-Hill Co.
- _____. 2001. *Management Control Systems*. 10th edition. Boston : McGraw-Hill Irwin.
- Cooper, Donal R. & C. William Emory. 1995. *Business Research Methods*. 5th Edition. Chicago: Irwin.
- Ferdinand, Augusty. 2002. *Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen; Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor*. Edisi 2. Semarang: BP Undip.
- Govindarajan, V., & Joseph Fisher. 1990. Strategy, Control Systems, And Resource Sharing: Effects On Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal* , Vol 33, No 2 , pp 259 – 285.
- Kaplan, Robert S & David P Norton. 1992. The Balance Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, January-February: pp 71 – 79.
- _____. 1996. *The Balance Scorecard*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- _____. 2006. Allignment; *Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Machin, D. & M. J. Campbell. 1987. *Statistical Tables for the Design of Clinical Trial*. First Edition. Blackwell Scientific Publications.
- Maholtra, N.K. 1996. *Marketing Research : An Applied Orientation*. 2nd edition. New Jersey : Prentice Hall Inc.
- Porter, M.E. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. March-April: pp 137 - 145
- Rue, LL & L.L Byard . 1997. *Management, Skill , and Aplication*. New York : McGraw-Hill Co.
- Santoso, Singgih. 2000. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Simons, Robert. 1987. Accounting Control Systems and Business Strategy: An Empirical Analysis. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 12, No. 4, pp 357 – 374.
- _____. 2000. *Performance Measurement & Control Systems For Implementing Strategy*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.
- Singarimbun, Masri, Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: Rajawali Press.
- Sugiyono. 2000. *Statistika Untuk Penelitian*, Cetakan Kedua, CV Alfabeta, Bandung.
- Tabachnick, R.E. & L.S. Fidell. 1996. *Using Multivariat Statistics*. Third Edition. New York: Harpoer Collings College Publishers.